

【提言】  
「匠の技」と「おもてなし」で  
顧客価値創造経営の推進

2016年（平成28年）4月

一般社団法人 関西経済同友会  
中堅企業委員会

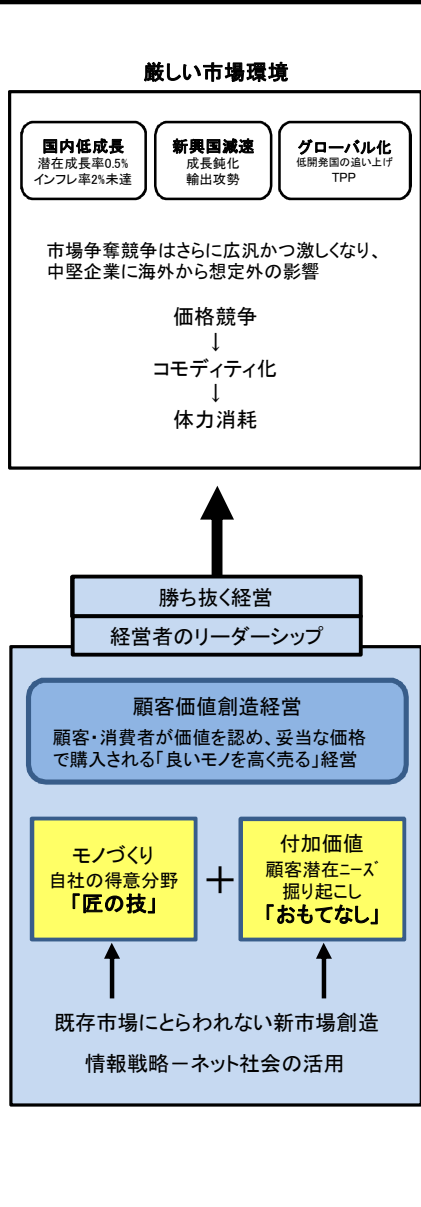
# 「匠の技」と「おもてなし」で顧客価値創造経営の推進

2016年4月  
関西経済同友会  
中堅企業委員会

## ◆はじめに

この提言は、われわれ中堅企業が、経営資源には限りがあるなかで、「強い中堅企業」を目指し、「生き残り」を超えて、「勝ち抜き」を実現するための戦略について、自らの指針としてまとめたものである。世界的にマクロ経済の成長は鈍化傾向にあるが、個別のミクロの市場では売上げを伸ばし、利益をあげることは可能である。特に、中堅企業にとっては、変化しつづけるビジネス環境や、高度化・複雑化する顧客ニーズ等に迅速かつ柔軟に対応できる強みを生かす機会が増えている。自社の扱う「モノ」すなわち、製品・商品・サービスを如何にして販売し、利益をあげていくのか？という本質的なマーケティングについて、2年間調査、研究を重ねた結果として、中堅企業の今後の採るべき進路として提言する。

## 全体構成イメージ



## 問題意識

- 1. 調査研究の視点**  
経営の3要素ヒト・モノ・カネのモノに中堅企業の視点から焦点。モノは業種をとわず、会社が扱う製品、商品、サービスすべてを含む。
- 2. モノからみた課題**  
長く続いたデフレ円高経済下では、価格引き下げが市場確保の有効手段であった。「モノづくり」力によって高品質、高機能の「良いものを安く売る」価格競争に陥り、モノはコモディティ化し、経営体力の消耗を招いた。良いものが安く売られ付加価値が認識されない状況からの脱却を図るため、当委員会では、有識者の知見、委員の事例研究などを通じて、勝ち抜ける経営について、2年間にわたり調査・研究を行った。
- 3. モノを売る市場環境の現状**  
市場競争競争はさらに広汎かつ激しくなり、大企業だけでなく中堅企業にも大きな影響が出てくる。
  - ①低成長国内市場  
長く続いたデフレからは脱しつつあるものの、潜在成長率は0.5%程度と見られ、物価は目標とする2%になかなか届かない状況にあり、低成長経済が続く、大きくならないパイの競争競争が展開される。
  - ②新興国の減速  
かつて「BRICS」ともはやされ世界経済を牽引してきた国々は勢いを失っている。その結果、世界経済全体の成長が鈍化するとともに、これらの国々では重化学工業からIT産業まで同時に実力をつけてきており、様々な業種で過剰生産能力による輸出攻勢圧力が懸念される。これまで、海外とは関係の薄かった業種でも影響が出てくる可能性が高まっている。
  - ③グローバル化の進展  
IoTの急速な進歩、FTA・EPAの拡大、大筋合意したTPPの実施、これまで取り残されてきた低開発国のテイクオフなどにより、グローバル化が一段と進展する。これまでグローバル化と無縁であった市場でも、思わぬところで地球規模での競争が繰り広げられることになり、対応如何で、ピンチとも、好機到来ともなりうる。

## 提言

- お客様が付加価値を認める顧客価値創造経営を目指すべきである。顧客価値創造経営とは、顧客・消費者がモノの総合的な価値を認めて妥当な価格で購入されることにより付加価値が生み出される経営である。低成長、グローバル競争経済下で、企業活力を高め、厳しく激しい競争に勝ち抜いていくためには、「良いモノを安く」ではなく、顧客・消費者が価値を認め、妥当な価格で購入される「良いモノを高く売る」発想に転換しなければならない。良質の「モノ」を生み出す中堅企業の得意とする顧客・消費者密着型の「匠の技」と、顧客・消費者に近い特性を活かして相手に感動を与えてひきつける「おもてなし」を両輪として、中堅企業の強みである柔軟性、機動性、肌理細やかさ、などを発揮して、顧客価値創造経営に磨きをかけていかなければならない。その展開のために、ネット、デジタル技術を活用するとともに、既存市場にとらわれず新市場を開拓して、自社の成長を図っていくべきである。そして、中堅企業経営者は顧客価値創造にリーダーシップを発揮し続けなければならない。
- 1. 「モノづくり」の源泉「匠の技」**  
顧客価値創造の基盤のひとつは「モノづくり」の力であり、それを支えるのがモノをつくるワザである。中堅企業は資源に限りがあるだけに、持てる人材のワザをさらに高め、「匠の技」として、得意分野を確立しなければならない。ワザに磨きをかけ、伝承していくために、人材の育成とともに、相対的に取り組みが遅れているICTの活用を推進し、ロボット化、AI化にも取り組み、身近なところから、IoTを始めていかなければならない。
  - 2. 「おもてなし」を加えて顧客価値創造**  
製商品・サービスの買手は品質だけでなく、それを所有・利用することに喜びや感動を求めている。それを演出するのが「おもてなし」である。これまで顧客志向でそのニーズに応えようとしてきたが、「モノづくり」の視点は、供給側の「モノ」中心になって良いモノにこだわりすぎ、過剰品質、唯我独尊になっていなかったか。「モノづくり」力と中堅企業の肌理細やかさを活かして、顧客の立場に立った「おもてなし」の開発で付加価値をより高め、「良いものを」安く作って高く売る顧客価値創造経営を推進していかなければならない。
  - 3. 顧客価値創造経営の展開**
    - ①情報戦略ーネット社会の活用  
インターネットの発達により、製品のライフサイクルが大きく変わってきている。良い評判も悪い評判もすぐに伝搬され、需要の急増、急減となる。中堅企業ではIT人材の制約や費用対効果が必ずしも明確でないことから、ネットの活用は十分とはいえない。あらゆるモノとインターネットがつながる時代の到来が予測されており、まずは、情報発信、情報データ収集に活用し、市場展開、新市場開拓、さらには市場撤退などに関して、中堅企業の機動性、スピードにさらに磨きをかけるべき。
    - ②既存市場にとらわれない新市場創造  
自社の成長展開は、既存市場の連続に固執することなく、グローバルな視野と需要家、消費者のニーズ、嗜好の変化を読み取り、組織がコンパクトな中堅企業の強みである、スピードと柔軟性を発揮して、匠の技で新しい市場の創造にチャレンジしなければならない。資源に限りのある中堅企業では、他社、他人の技、知恵との協働により積極的に取り組み、その情報源として、商工団体、金融機関、大学などをさらに活用していくべきである。
  - 4. 経営者のリーダーシップ**  
われわれ企業経営者は、厳しい経済環境下で、「勝ち抜き」を実現しようとする強い意気を持ち、顧客価値づくりのリーダーたるべきである。中堅企業では、経営者の心意気が従業員に直接伝わりやすく、苦しい時、逆風の時、いかなる時も、意気軒高に楽天的・前向き・積極的な姿勢をとり、顧客価値創造という進むべき針路を明確にして、社内を元気づけ、雰囲気明るくしていかなければならない。

# 目 次

## 中堅企業委委員会提言

はじめに	1
提言本文 「匠の技」と「おもてなし」で顧客価値創造経営の推進	
問題意識	1
1. 調査研究の視点	
2. モノからみた課題	
3. モノを売る市場環境の現状	
提 言	
1. 「モノづくり」の源泉「匠の技」	3
2. 「おもてなし」を加えて顧客価値創造	4
3. 顧客価値創造経営の展開	5
①情報戦略ーネット社会の活用	
②既存市場にとらわれない新市場創造	
4. 経営者のリーダーシップ	6
おわりに	6
委員会活動実績	7
講演会要旨	8
委員会名簿	11

## はじめに

この提言は、われわれ中堅企業が、経営資源には限りがあるなかで、「強い中堅企業」を目指し、「生き残り」を超えて、「勝ち抜き」を実現するための戦略について、自らの指針としてまとめたものである。

世界的にマクロ経済の成長は鈍化傾向にあるが、個別のミクロの市場では売り上げを伸ばし、利益をあげることは可能である。特に、中堅企業にとっては、変化しつづけるビジネス環境や、高度化・複雑化する顧客ニーズ等に迅速かつ柔軟に対応できる強みを生かす機会が増えている。

自社の扱う「モノ」すなわち、製品・商品・サービスを如何にして、販売し、利益をあげていくのか？ という本質的なマーケティングについて、2年間 調査、研究を重ねた結果として、中堅企業の今後の採るべき進路として、提言する。

## 提言本文

### 「匠の技」と「おもてなし」で顧客価値創造経営の推進

#### 問題意識

##### 1. 調査研究の視点

経営の3要素としてヒト・モノ・カネがある。

商いは「モノ」がなければはじまらない。すなわち、企業活動は、販売すべき製品・商品・サービスが存在しなければ、成り立たない。

今回はモノに焦点をあて、中堅企業の視点から調査・研究をすすめてきた。ここで採り上げるモノは業種を問わず、それぞれの会社が扱う製品、商品、サービスすべてを含むものであり、物より広い概念としてカタカナ表記とした。

買い手を引きつけ市場を獲得していく「モノ」を創造し続ける経営を、中堅企業の持つ強みである柔軟性、機動性、肌理細やかさ、などを活かして、強化していかなければならない。

##### 2. モノからみた課題

「失われた20年」とも呼ばれる、長く続いたデフレ・円高経済下で、価格引き下げが市場確保の有効手段であった。持ち前の「モノづくり」力によって高品質、高機能なモノを次々とうみだして価格競争を行い、結果として、「良いモノを安く売る」悪循環に陥り、新興国の追い上げを受けて、モノはコモディティ化し、経営体力の消耗を招いてきた。

良いモノが安く売られ、付加価値が認識されない状況から脱却を図るため、当委員会では、有識者の知見、委員会社の事例研究などを通じて、生き残りを超えて、勝ち抜ける経営について、2年間にわたり調査・研究を行った。

##### 3. モノを売る市場環境の現状

モノを売る市場の争奪競争は今後さらに広汎かつ激しくなり、大企業だけでなく中堅企業でも、

より大きな影響を受けることになる。

### ①低成長国内市場

わが国経済は、長く続いたデフレからは脱しつつあるものの、人口減少や長期にわたる投資の停滞などにより潜在成長率は0.5%程度にとどまると見られ、物価は原油価格の急落もあって目標とする2%になかなか届かず、インフレマインドは盛り上がってこない状況にある。

このような低成長経済下では、なかなか大きくなりえないパイをめぐる、厳しい争奪競争が続いていくことになる。

### ②新興国の減速

21世紀初頭から「BRICS」さらには「VISTA」と呼ばれて世界経済を牽引してきた国々は、設備過剰、資源価格の下落、経済構造改革の遅れなどにより、かつての勢いを失っている。その結果、世界経済全体の成長が鈍化するとともに、これらの国々では重化学工業からIT産業まで同時に実力をつけてきているため、様々な業種で過剰生産能力が発生しており、そのはけ口として低価格による輸出攻勢圧力を強めている。

これまで、海外とは比較的關係の薄かった業種や中堅企業にもその影響が及んでくる可能性が高まっている。

### ③グローバル化の進展

IOTの急速な進歩、FTA・EPAの拡大、大筋合意したTPPの実施、これまで経済成長から取り残されてきた低開発国のテイクオフなどにより、輸出入貿易だけでなく、貿易以外のさまざまな分野においても国境という壁は低くなり、グローバル化は進展を続ける。

従来、グローバル化と無縁であった市場でも、思わぬところで地球規模での競争が繰り広げられることになり、対応如何で、ピンチとも、好機到来ともなりうる。

このように、今後ますます競争が激しくなる市場で、モノからみた勝ち抜ける経営として、顧客・消費者がモノの総合的な価値を認めて適切な価格で購入されることにより付加価値が生み出される顧客価値創造経営の推進を提言する。

## 提 言 「匠の技」と「おもてなし」で顧客価値創造経営の推進

お客様が付加価値を認める顧客価値創造経営を目指すべきである。

顧客価値創造経営とは、顧客・消費者がモノの総合的な価値を認めて適切な価格で購入されることにより付加価値が生み出される経営である。

低成長、グローバル競争経済下で、企業活力を高め、厳しく激しい競争に勝ち抜いていくためには、「良いモノを安く」ではなく、顧客・消費者が価値を認め、適切な価格で購入される「良いモノを高く売る」発想に転換しなければならない。

良質の「モノ」を生み出す中堅企業の得意とする顧客・消費者密着型の「匠の技」と、顧客・消費者に近い特性を活かして相手に感動を与えてひきつける「おもてなし」を両輪として、中堅企業の強みである柔軟性、機動性、肌理細やかさ、などを発揮して、顧客価値創造経営に磨きをかけていかなければならない。

その展開のために、ネット、デジタル技術を活用するとともに、既存市場にとらわれず新市場を

開拓して、自社の成長を図っていくべきである。

中堅企業経営者は顧客価値創造にリーダーシップを発揮し続けなければならない。

## 1. 「モノづくり」の源泉「匠の技」

顧客価値創造の基盤のひとつは「モノづくり」の力である。

各社の製商品・サービスの開発から販売に至るまでの「モノづくり」の各工程では、それぞれの段階で様々なワザが発揮されている。

中堅企業では経営と現場の距離が短く、「モノづくり」に対する全社的意識を高めることが可能である。一方、中堅企業は資源に限りがあるだけに、選択と集中を徹底して、ワザの得意分野を確立しなければならない。得意分野は特定のモノに特化するのではなく、特定のワザであり、それによって全く新しいモノ、市場を創造していくことが可能となる。

そして、持てるワザにさらに磨きをかけ、他社、新興国が真似出来ない「秘伝のタレ」をつくりだす「匠の技」にまで高めていかなければならない。

ワザに磨きをかけ、伝承していくためには、ワザを持つ人材は単なる生産手段ではなく、会社の財産、すなわち人財ととらえ、そこに継続的な育成が最も重要である。

さらに、中堅企業では相対的に取り組みが遅れているICTの活用を推進し、ワザの維持・継承のために、ロボット化、AI化にも取り組み、身近なところから、IoTを始めていかねばならない。

独自の分野で「モノづくり」の力を磨き、「匠の技」としている当委員会の実例は、以下の通り。

- ・クマリフト株式会社は小荷物専用の昇降機であるダムウェーター専用メーカーとして創業したが、製品を規格化するとともに、開発、製造、販売、据付、メンテナンスまですべて一貫して対応することによって、エンドユーザーの意見を商品化できるワザを磨き、強い競争力を確立している。
- ・株式会社高山化成は、環境に優しいプラスチック廃材を原料とする再生利用技術力を核とし、製造設備の自社開発も行って、生産製品の種類を増やしてきた。
- ・株式会社中北製作所は、個別受注生産型の業態として、バルブを中心とした流体制御システム分野で独自性を発揮できる技術力を中心に据え、自動調節弁のトップメーカーとしての地位を固め、航空宇宙分野にも挑戦している。そして、製造工程においては最新の機械設備による機械加工の自動化を行い、精度の高い部品を作っている。すべての製品は受注生産品であり、客先からの仕様書によって一品ずつ製作仕様書を作成し、最終的にはすべて人のワザで完成させている。
- ・山岡金属工業株式会社は「熱と空気をデザインする」をブランドコンセプトとして、伝統の中に革新を取り入れながら、製品・サービスならびに企業活動において、“他よりも明らかに優れていて、その違いに満足できるもの”を目指し、日々鋭意努力を続ける。そして、ものづくりミュージアム「夢工房」を開設し、ワザを展示している。
- ・音羽電機工業株式会社は、設立以来、「雷一筋」に事業を展開しており、避雷器、デバイス製品、電子応用機器の開発・製造・販売から、雷防護対策のコンサルティング、電気工事一式まで、雷対策に関わる事業を一貫して手がけている。「雷対策ならオトワ」と言われるよう、研究開発に力を入れ、雷のワザを磨き、日本唯一の「雷の総合メーカー」を標榜する。
- ・ジョブラック株式会社は、弱電部品のプラスチック2次加工メーカーとしてスタートしたが、家電黎明期より一般家庭への電化に先駆けて全自動洗濯機用ジョイントに着目し、大手家電メーカーへの部品供給を足掛かりに、独自の技術力・開発力を発展させてきた。自社オリジナル商品

の拡充を進め、今日では、浄水器、住設、工業等6つの事業分野において、プラスチックを核とした幅広い事業を展開している。同社の強みの一つは長年の研究開発で培ったプラスチックの自由自在な商品開発力にあり、清潔、安全という樹脂のメリットを活かして幅広いお客様ニーズに応えている。プラスチック製品による金属部品の代替で、これまでの加工上の難しい問題やデメリットをクリアして高いコストパフォーマンスを発揮するなど、独自のワザを下敷きとした新たな付加価値の提供を実現している。

## 2. 「おもてなし」を加えて顧客価値創造

モノづくりの視点を顧客起点に徹底させ、顧客の立場に立って、顧客になりきって、その潜在的なニーズをとらえ、顕在化させ、商品化し、感動を呼び、購入してもらう、すなわち、お客様を本当に「おもてなし」するソフトパワーを強化していかなければならない。

製商品・サービスの買い手は、高機能・高品質ではなく、自分の必要とする品質・機能に加えて、アイディア、デザイン、物語など、それを所有・利用することに喜びや感動を求めている。それらを演出するのが「おもてなし」である。自社の優れた「おもてなし」を守っていくために、意匠権の活用も考えるべきである。

顧客志向は、ずいぶん以前から言われて続けてきたことであり、これまでも顧客ニーズに応えようと努力されてきたが、「モノづくり」の視点が作り手、供給側の「モノ」中心になって、良いモノにこだわりすぎて、結果として過剰品質、唯我独尊になってきた場合が無かったとはいえない。「モノづくり」の視点が作り手に偏りすぎることへの戒めとして、当委員会の利昌工業株式会社の利倉会長兼CEOは「売れてはじめて『商品』であって、売れないものは『製品』である。規格に満足しても、それだけでは商品にはならない」と戒めている。同社の研究スタッフは「市場調査から試作・試販まで」を守備範囲とし、顧客の話し聴き、サンプルが検証され、最初の注文を受けるまで担当している。

中堅企業の肌理細やかさを活かして、自己満足に陥ることなく当たり前を見直し、顧客の立場に立った「おもてなし」の開発で付加価値をより高め、「匠の技」で良いモノを安く作って、総合的なブランド力を向上させ、高く売る顧客価値創造経営を推進していかなければならない。

当委員会の「おもてなし」の実例は以下の通り。

- ・株式会社向新は、顧客に同社のお菓子を①買う時、②開ける時、③食べる時に喜びと感動をつくることを3つの約束とし、そのためにベーシックな考えや技術による新しい製品の提供とともに、5つの心がけとして、菓子づくりへの全力投入、お客さまへの笑顔でのもてなし、などを掲げている。
- ・大塚産業インテリア株式会社は企業活動の基本姿勢を「私達は、社会の人々によって生かされていることに感謝し、これに報いるため」とする。その具体的活動の一つとして、各支店で安全協力会を結成し、その会議で、お客様に満足して頂く為に何をすべきなのか、白熱した議論を行い、施工品質・安全・マナー基準を設定し、その後の施工に活かしている。
- ・紀伊産業株式会社は、経営理念である「隣人愛」のもと、つねに時代に対応した美や感動を製品に託して、新しい暮らしや文化を提案する企業をめざし、努力を続けている。
- ・白ハト食品工業株式会社は経営理念として『商品を作って売るのだけでなく、“思い・笑顔や元気・活気・思いやり”といった“芝居・浄瑠璃の魅せる”』というエッセンスを加え、最終的に

お客様と感動を共有しているのです。そして、お客様が私たちの商品をお求めになり、召し上がられるときには、「お客様の小さな幸せ（ドラマ）」が存在しています。私たちはお客様に“商品”ではなく、実はこの“小さな幸せ”のモトを何度も何度もお買い上げ頂いているのです。お客様に夢を与え、お客様を元気にする。そしてお客様のお役に立ちたい・・・』と掲げている。

- ・がんこフードサービス株式会社は、創業時は、「旨くて！ 安い！」を出発点に、現在はそこに「楽しい！」を加えた「旨くて！ 安くて！ 楽しい！」＝「おもてなし」を実践し、単なる「食：味」の提供から「食＋事：味わい」の提供という「事：ことづくり」によって、食文化提案企業を目標に事業を展開している。「匠の技」と「おもてなし」を磨くために、調理と接客部門で社内コンテストが年1回実施されている。
- ・クマリフト株式会社は、家族の悩みを解決する視点に立ち、ホームエレベーターで車椅子の人が前輪を落とさずにスムーズに乗り降りできるように、建物の床とエレベーターの床との隙間を1cmに圧縮することに挑戦・開発し、強い競争力を確立している。
- ・三和実業株式会社は、喫茶店チェーン英国屋を展開しているが、同業他社や外食産業はもとよりコンビニまで含めた厳しい競合環境の中、単にコーヒーを売るだけではなく、付加価値を付けて店自体が情報の発信基地となり、地域社会に貢献する喫茶店づくりを目指している。お客様の満足度を形にする取り組みの一環として、同社では全国統一の接客ロールプレイングコンテストやメニューグランプリコンテストを開催している。売り手と買い手の思いを実現し、お客様のニーズがウォンツになるようなサービス力の向上を狙いとした取り組みであり、社員からアルバイトまで、全国各店舗の幅広い層からの参画がある。ここでは従業員自身がお客様や審査員の役割を担うことで、お客様目線で徹底して「おもてなしの心」に磨きをかけており、また全国での決勝戦は従業員なら誰でも見学でき、他者の良い点を取り入れ自己啓発やスキルアップにつなげるための機会としている。コンテスト結果は新メニューとして店舗での販売に結びつけるなど、従業員のやる気を形にすることで、働きがいの向上や一体感醸成にもつなげている。こうした創意工夫を通じてお客様の心に寄り添うサービス品質を高め、勝ち抜くための競争力の下支えとしている。

### 3. 顧客価値創造経営の展開

#### ①情報戦略ーネット社会の活用

インターネットの発達により、モノのライフサイクルが大きく変わってきている。良い評判も悪い評判もすぐに伝搬され、需要の急増、急減となる。また、モノを売る面でも楽天、アマゾンをはじめネット上の市場が大きくなってきている。

最近のインバウンドの急増で、当委員会のがんこフードサービス株式会社の店舗にも、インバウンドの来店が急増しているが、ネット上での評判が大きく影響している。ネットでの予約は10%を超え、店舗の一つ「高瀬川二条苑」はぐるなび検索のトップになったこともある。

あらゆる物とインターネットがつながる時代の到来が予測されているが、中堅企業ではIT人材の制約や費用対効果が必ずしも明確でないことから、ネットの活用は十分とはいえない。情報発信、情報・データ収集・分析を必ずしも自前で行う必要はない。これらは、まさにネット社会の文字通り、ネット空間上に様々な形で数多くあり、それらの外部資源を効率的に使うことが有効である。

まずは、情報発信、情報・データ収集に活用し、市場展開、新市場開拓、さらには市場撤退などに活用して、中堅企業の強みである機動性、スピードにさらに磨きをかけていかねばならない。

#### ②既存市場にとらわれない新市場創造

自社の成長展開は、既存市場の連続に固執することなく、グローバルな視野と需要家、消費者の



ニーズ、嗜好の変化を読み取り、組織がコンパクトな中堅企業の強みである、スピードと柔軟性を発揮して、匠の技で新しい市場の創造にチャレンジしなければならない。

既存市場と全く違う分野を匠の技で開拓した当委員会の実例として、株式会社高山化成がある。同社はプラスチック廃材の再生利用技術と音のコントロール技術を磨き、コンポジションタイル事業から全く別分野の車両用遮音シートに事業展開した。高価格の最高品質ではなく、妥当な価格の最適品質でリサイクル材による環境負荷の軽減を提案し、採用された。さらに、コンポジションタイル事業においても、従来のB2Bに加えて、既存顧客との競合を避けながらB2Cの新市場も開拓している。

資源に限りのある中堅企業では、新しい市場の単独での創造には難しい場合があるが、オープン・イノベーションすなわち他社、他人の技、知恵との協働に積極的に取り組むべきである。その情報源として、税理士をはじめとする身近な士業の先生、商工団体、金融機関、大学、研究機関などをより一層活用していくべきである。

#### 4. 経営者のリーダーシップ

中堅企業では組織がコンパクトで、経営者の心意気が従業員に直接伝わりやすい。それだけに、経営者は、苦しい時、逆風の時、いかなる時も、意気軒高に楽天的・前向き・積極的な姿勢をとり、社内を元気づけ、雰囲気明るくし、顧客価値創造という進むべき針路を明確にして社内を活性化していかななくてはならない。当委員会の株式会社向新は、顧客に喜びと感動を約束し、「夢は千年企業」として、「大きくて有名な会社」より千年にわたり永続できる「強くていい会社」を目指している。

われわれ企業経営者は、冒頭でみた市場環境や高齢化、労働力需給の逼迫、消費税増税、社会保障負担増など厳しい経済・経営環境下でも、「勝ち抜き」を実現しようとする強い意気を持ち、お客様に「お買い得」、「お値打ち」、「ええもん」、「さすが」、と歓心・感心してもらえる顧客価値づくりのリーダーたらねばならない。

## おわりに

P. F. ドラッカーは、「マネジメント 基本と原則」でマーケティングについて次のように指摘している。

真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち、現実、欲求、価値からスタートする。『われわれは何を売りたいか』ではなく、『顧客は何を買いたいか』を問う。『われわれの製品やサービスにできることはこれである』ではなく、『顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである』と言う。

これを実践するのが顧客価値創造経営と確信する。

## 委員会活動実績 (平成26～27年度 \*印:要旨添付)

### 平成26年度

- 6月23日 会合 中堅企業委員会 平成26年度活動方針(案)について
- 7月9日 講演会\*  
講師:石井淳蔵 流通科学大学学長、日本マーケティング学会会長  
テーマ:「顧客に寄り添う」
- 10月7日 加藤・村尾両代表幹事と語る会  
加藤貞男 代表幹事 「『本音』の女性活躍推進～支社長時代のエピソードから～」  
村尾和俊 代表幹事 「人材改革の取り組み」
- 12月8日 講演会\*  
講師:廣田章光 近畿大学経営学部教授  
テーマ:「マーケティング発想による新たな価値と市場の創造」
- 2月27日 コトづくり分科会  
「わが社のコトづくりの取り組み」  
発表者:がんこフードサービス株式会社 取締役副会長 志賀 茂 氏  
利昌工業株式会社 取締役社長 利倉幹央 氏
- 4月22日 マーケティング分科会  
「わが社のマーケティングの取り組み」  
発表者:クマリフト株式会社 代表取締役 熊谷京子 氏  
株式会社高山化成 取締役会長 高山英寛 氏

### 平成27年度

- 6月17日 会合 中堅企業委員会 平成27年度活動方針(案)について
- 7月24日 講演会\*  
講師:延岡健太郎 一橋大学イノベーション研究センター長・教授  
テーマ:「真の価値創造経営に向けて」
- 10月5日 講演会\*  
講師:吉川良三 東京大学大学院経済学研究科  
ものづくり経営研究センター 特任研究員  
テーマ:「日本のものづくり維新～グローバル市場で選ばれるために～」
- 11月13日 村尾・蔭山両代表幹事と語る会  
村尾和俊 代表幹事 「まねる・いかす・ほめる・つなぐ」  
蔭山秀一 代表幹事 「金融機関からみた経営戦略のつくり方」
- 1月28日 会合 提言骨子(案)について
- 2月23日 常任幹事会 提言骨子(案)審議
- 3月3日 会合 提言(案)について
- 3月25日 幹事会 提言(案)審議
- 4月20日 提言 記者発表

## 講演会要旨

<平成26年度>

講師：石井淳蔵 流通科学大学学長、日本マーケティング学会会長

開催日：平成26年7月9日

テーマ：「顧客に寄り添う」

要旨：

企業、大学、行政、NPOなどいずれにおいても、経営組織の最終的な課題は「顧客の創造」にある。経営学者のピーター・ドラッカーが言ったことだが、この課題を担うのがマーケティングであり、組織の中心はマーケティングにあると言っても過言ではない。モノが売れない今、自ら適応すべき未来を創造するという挑戦に向かって、「顧客に寄り添う」という視点で、いま一度、顧客との関係を再構築することが求められているのではないか。

ただし、寄り添うには力が要る。これを実践している企業のひとつに医薬品のエーザイがある。同社定款には「患者様と喜怒哀楽を共にする」とあり、社員は仕事に費やす時間の1%を患者に寄り添うことに充てている。この取り組みを通じ、商品づくりや事業づくりの新しい芽を見つけ、プロジェクトとして組織全体で共有している。この様なより深い顧客理解の中で生まれるのが、顧客接点・関係のイノベーションである。新製品・新技術も、顧客との関係を新たに創造しなければ事業として成功しない。

顧客とのコミュニケーションを変えることで、これまでなかった新たな市場を創造した例がある。顧客に「何が欲しいか」を直接質問するのではなく、現場で顧客を直接観察する観察調査により、ミルクシェークを単なる飲み物からクルマ通勤中の朝食に絞ったコンセプトに転換し、商品開発に成功した。

日本では、エレクトロニクス業界を中心に、過剰品質のメカニズムに陥り、レッド・オーシャンすなわち既存の市場での激しい競争に苦しんでいるが、延長線上の発想には限界がある。知識情報のクラウド化が進んだことで、社員自らの価値観や判断基準に従って自主的に意思決定し行動を起こす現場での展開力を発揮できる時代であると認識し直すことが重要である。

講師：廣田章光 近畿大学経営学部教授

開催日：平成26年12月8日

テーマ：「マーケティング発想による新たな価値と市場の創造」

要旨：

米国の商業全体をみると、フランチャイズ、コンビニなど、標準化、省力化、自動化を志向し、「差（＝独自性）」を発揮する方向へ事業を展開させるビジネスモデルがある一方で、昨今台頭するネット系IT企業を中心に、「差の解消（＝フラット）」、社会とのギャップを無くす方向で成功している例がみられる。これらは顧客中心の経営を基盤に、社会とのギャップ＝“バグ”が、取り残された新たな市場を切り開く点に着目している。そのためにはまず、「できないのは、しかたない」という思い込みを捨てる必要がある。製品・サービスにより、どのようなメリットを提供するか、顧客の経験で考えることが求められる。この時、注目すべき対象は、「エクストリーム・ユーザー」と呼ばれる、規模が少なく、我々が接点の少ないもしくは無い人々だ。いわゆるおたく、マニアなども含まれる。彼らのニーズは決して彼らだけにあるのではなく、ボリュームゾーンの人々にも大きな影響を与える。彼らと接点を持つ際は、生活に入り込む「体験」が要る。こうした

社会の“バグ”を発見し活用した結果、「ローエンド」に眠る巨大市場を発見したGEメディカルの携帯型心電計、「スモール」市場を採算市場にしたCERVOのパソコンなしでHD映像をライブ配信できる機器、問題解決の「スコープ」を広げたネスレのネスカフェアンバサダーなどが生まれている。

どんなに成熟した市場にも、新しく顧客を創造できる可能性はある。これまでのマーケティングは、第1段階で企業が顧客の方を向く、第2段階で企業と顧客が関係を築くことに重点が置かれてきた。今後は企業と顧客の境界を越えて、顧客の「資源」を活用し、企業と顧客が一体となってマーケティングをする感覚を持たねばならない。

<平成27年度>

講師：延岡健太郎 一橋大学イノベーション研究センター長・教授

開催日：平成27年7月24日

テーマ：「真の価値創造経営に向けて」

要旨：

#### 「意味的価値」の重要性

日本企業の特に製造業の課題は、付加価値創出が低迷していることである。これまで日本が得意としてきた高度な技術力を生かしたものづくりだけでは、モジュール化、デジタル化が進むビジネス環境において、グローバルな競争に勝ち残っていけないことは明らかだ。

強い日本企業に求められるのは、「良いものを安く売る」から「安くつくって高く売る」への発想の転換と、企業の存在意義が「価値づくり」にあるとの認識の徹底である。ここで言う価値は、「機能的価値」（機能主体で客観的な評価軸が定まっている価値）および「意味的価値」（機能を超えて顧客が主観的に意味づける価値）の総和を指す。この2つの価値は一体不可分であり、近年では、投資規模が鍵となる「機能的価値」や特許に比べ、「意味的価値」の重要性が特に高まっている。市場の規模や成長性に目を奪われ、顕在ニーズへの対応として主に「機能的価値」を追求し、結果過当競争に陥っている現状に対し、顧客を知り尽くし、顧客価値を構想することで高まる「真の潜在ニーズへの提案力」、「『意味的価値』による差別化戦略」が求められている。

#### 価値づくりにおける中堅・中小企業の優位性

中堅・中小企業は、経営トップが商品やサービスの顧客価値へ強くコミットしている、「管理のための管理」が少ない、高い専門性を生かした顧客起点のソリューションを提供できるなどの特色から、「価値づくり」に強みを持つ。経営トップが先導して、開発・デザイン・製造・営業などあらゆる分野で、社員の価値づくり能力を日々鍛えるための学習の仕組みをつくる必要がある。

講師：吉川良三 東京大学大学院経済学研究科 ものづくり経営研究センター 特任研究員

開催日：平成27年10月5日

テーマ：「日本のものづくり維新～グローバル市場で選ばれるために～」

要旨：

ものづくりの世界において、最も直視すべきパラダイム変化は、「グローバル化」と「デジタル化」である。

「グローバル化」は、市場として期待される地域に工場や拠点を置き、現地の地理、文化、宗教を踏まえたニーズにあう製品設計をする「地政学的」ものづくりが求められていることを意味する。多種多様な消費者ニーズを抱える新興国市場が急拡大し、これに対応できなければ勝ち抜けない。

一方「デジタル化」は、標準化されたモジュールを組み合わせた製品が市場を制するようになったことを指す。日本が得意としてきた「すりあわせ」は、スピードと柔軟性に欠く。過剰機能、過剰品質、高コスト構造という特異な方向に「進化」してしまっている。

日本のものづくりに求められるのは、消費者ニーズの徹底的かつ的確な発掘を、製品開発と価格設定に生かし、競争力をもつこと、そしてグローバル人財を育成することである。

ここでいう真の競争力とは、高い技術力ではなく、企業の発信する設計情報（製品に託されたメッセージ）が、それぞれの顧客に選ばれる力である。また、急務であるグローバル人財育成では、精力的に海外に放り出し、出る杭を引っっこ抜くくらいの心構えが必要だ。「どこでも寝られる」「なんでも食べられる」「誰とでも話せる」人財、常に高いところから全体を見渡して非難を恐れずに変革を起こしていく真のリーダーを育てねばならない。

日本の中堅・中小企業にこそ、グローバルに打って出てほしい。既存の技術力を生かし差別化を図り、他社がマネのできない競争優位のある技術、「秘伝のたれ」を使って新しい価値を生み出せば、必ず世界に伍していける。

## 中堅企業委員会 名簿

<平成26年度>

(敬称略、平成27年3月31日現在)

委員長	志賀 茂	がんこフードサービス(株)	取締役副会長
委員長代行	鈴木 弘	(株)商工組合中央金庫	執行役員大阪支店長
副委員長	赤松 憲一	アカマツフォース(株)	取締役社長
〃	浅野 秀弥	(株)フリーマーケット社	取締役社長
〃	新井 信彦	東洋テック(株)	取締役会長
〃	井戸 剛	不二印刷(株)	取締役社長
〃	井上 寛基	日成建設(株)	取締役社長
〃	今堀 均	ジョブラックス(株)	取締役社長
〃	大塚 道夫	大塚産業インテリア(株)	取締役社長
〃	岡田 泰紀	三井物産(株)	関西支社副支社長
〃	岡村 剛行	(株)ひふみ	代表取締役
〃	荻堂 正至	おぎ堂会計事務所	所長
〃	小野 謙治	ジャトー(株)	取締役社長
〃	片山 勉	紀伊産業(株)	取締役社長執行役員
〃	廉林 光夫	南海ビルサービス(株)	取締役社長
〃	岸本 康義	岸本康義法律事務所	所長・弁護士
〃	北嶋 英之	(株)関西エレベーター	取締役社長
〃	熊谷 京子	クマリフト(株)	代表取締役
〃	酒井 隆幸	(株)キッズ・コーポレーション	取締役社長
〃	阪口 祐康	協和総合法律事務所	パートナー弁護士
〃	高山 英寛	(株)高山化成	取締役会長
〃	谷本 隆広	関包スチール(株)	代表取締役
〃	田渕 宏政	(株)タブチ	取締役社長
〃	辻本 希世士	辻本法律特許事務所	所長
〃	利倉 幹央	利昌工業(株)	取締役社長
〃	豊田 崇克	ネクストウェア(株)	取締役社長
〃	中北 健一	(株)中北製作所	取締役社長
〃	西田 隆郎	西田経営会計事務所	所長
〃	西畑 恭二	(株)ニシハタシステム	代表取締役
〃	新田 長彦	ニッタ(株)	取締役最高顧問
〃	濱 俊之	(株)JP ロジサービス	取締役社長
〃	福本 桂太	(株)四ツ橋	取締役社長
〃	村岡 弘義	(株)ナリス化粧品	取締役社長
〃	山岡 俊夫	山岡金属工業(株)	取締役社長
〃	吉田 修	音羽電機工業(株)	取締役社長
〃	吉田 治	吉田おさむ事務所	代表
〃	淀 智哉	(株)オオヨドコーポレーション	取締役
委員	安達 悠司	安達法律事務所	弁護士
〃	渥美 裕之	三菱商事(株)	関西支社副支社長

委員	生駒 京子	(株)プロアシスト	代表取締役
〃	猪崎 光一	南海辰村建設(株)	取締役社長
〃	栄元 祥悟	(株)日本能率協会コンサルティング	チーフコンサルティングプランナー
〃	岡 豪敏	弁護士法人 近畿中央法律事務所	代表社員・弁護士
〃	岡野 晋滋	(株)レクザム	取締役社長
〃	荻原 奨	三和実業(株)	取締役社長
〃	門田 雅輝	リバティ ジャパン(株)	代表取締役
〃	篠原 準治	向洋電機(株)	取締役会長
〃	鈴木 和夫	(株)プロト	代表取締役
〃	高田 千早	LM 法律事務所	パートナー弁護士
〃	武内 重治	伊丹老松酒造(株)	代表取締役
〃	土井 健次	土井謙産業(株)	代表取締役
〃	永尾 俊一	白ハト食品工業 (株)	取締役社長
〃	西川 雅雄	SWH メディカル(株)	副社長
〃	西谷 栄治	(株)マツヤマ	専務取締役
〃	西村 望希	(株)HRJ	企画部部长
〃	藤木 玄三	(株)藤木工務店	取締役社長
〃	細川 洋一	細川公認会計士事務所	所長
〃	安原 徹	安原公認会計士事務所	所長
〃	矢野 裕史	(株)大成 CI	代表取締役
〃	山口 登	(株)インテリアサポート山口	代表取締役
〃	山下 克己	日本製禦機器(株)	取締役社長
〃	山本 秀策	山本特許法律事務所	弁理士
〃	横田 和則	医療法人宏心会 横田歯科医院	理事
〃	吉村 貴典	丸一鋼管(株)	取締役社長
〃	領木 誠一	医療法人誠仁会 りょうき歯科クリニック	理事長
〃	若林 豊	若林設備工業 (株)	専務取締役
スタッフ	野田 通夫	がんこフードサービス(株)	企画部長
〃	久野 芳裕	がんこフードサービス(株)	経営企画部次長
〃	浅川 智之	がんこフードサービス(株)	経営企画部係長
〃	沖村 佳樹	(株)商工組合中央金庫	大阪支店業務部長
〃	浅野 雅也	(株)フリーマーケット社	
〃	石井 孝	(株)キッズ・コーポレーション	チーフ・ディレクター
〃	今堀 勇一	ジョブラックス(株)	専務取締役
〃	尾鼻 康弘	関包スチール(株)	執行役員
〃	河合 孝明	(株)JP ロジサービス	経理財務担当部長
〃	國谷 太郎	不二印刷(株)	ゼネラルマネージャー
〃	齊藤 透	東洋テック(株)	管理本部経営統括部主管
〃	酒井 正之	(株)ニシハタシステム	相談役
〃	下里 俊平	(株)中北製作所	総務部総務課係長
〃	竹島 晴実	(株)タブチ	SP OFFICE オフィス長
〃	東上 朝実	(株)オオヨドコーポレーション	総務課長
〃	橋本 敬子	おぎ堂会計事務所	
〃	淵本 直樹	協和総合法律事務所	事務局

スタッフ	宮本 哲也	ジャトー(株)	取締役常務執行役員
〃	守谷 太吾	(株)ナリス化粧品	人事部部長
〃	安田 真	三井物産(株)	関西支社業務部業務室長
〃	山本 晃	利昌工業(株)	総務部部長
〃	渡邊 博和	ネクストウェア(株)	管理副本部長
代表幹事スタッフ	土塚 浩一	日本生命保険(相)	本店企画広報部長
〃	田中 一宏	日本生命保険(相)	本店広報室長
〃	立野 裕也	日本生命保険(相)	企画総務部課長補佐
〃	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
〃	大石 直	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
〃	堀 摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	谷 要恵	(一社)関西経済同友会	企画調査部主任

## <平成27年度>

(敬称略、平成28年2月29日現在)

委員長	志賀 茂	がんこフードサービス(株)	取締役副会長
委員長代行	鈴木 弘	(株)商工組合中央金庫	執行役員大阪支店長
副委員長	井戸 剛	不二印刷(株)	取締役社長
〃	井上 寛基	日成建設(株)	取締役社長
〃	今堀 均	ジョブラックス(株)	取締役社長
〃	大塚 道夫	大塚産業インテリア(株)	取締役社長
〃	岡田 泰紀	三井物産(株)	関西支社副支社長
〃	岡村 剛行	(株)ひふみ	代表取締役
〃	荻堂 正至	おぎ堂会計事務所	所長
〃	片山 勉	紀伊産業(株)	取締役会長
〃	廉林 光夫	南海ビルサービス(株)	取締役社長
〃	岸本 康義	岸本康義法律事務所	所長・弁護士
〃	木村 光成	(株)りそな銀行	執行役員
〃	酒井 隆幸	(株)キッズ・コーポレーション	取締役社長
〃	阪口 祐康	協和総合法律事務所	パートナー弁護士
〃	高山 英寛	(株)高山化成	取締役会長
〃	武内 重治	伊丹老松酒造(株)	代表取締役
〃	立野 純三	(株)ユニオン	取締役社長
〃	谷本 隆広	関包スチール(株)	代表取締役
〃	田渕 宏政	(株)タブチ	取締役社長
〃	利倉 幹央	利昌工業(株)	取締役社長
〃	中北 健一	(株)中北製作所	取締役社長
〃	西田 隆郎	西田経営会計事務所	所長
〃	西畑 恭二	(株)ニシハタシステム	代表取締役
〃	向井 新	(株)向新	取締役会長
〃	村岡 弘義	(株)ナリス化粧品	取締役社長



副委員長	山岡 俊夫	山岡金属工業(株)	取締役社長
〃	吉田 修	音羽電機工業(株)	取締役社長
〃	淀 智哉	(株)オオヨドコーポレーション	取締役
委員	生駒 京子	(株)プロアシスト	取締役社長
〃	猪崎 光一	南海辰村建設(株)	取締役社長
〃	太田 明弘	(株)成学社	取締役社長
〃	岡野 晋滋	(株)レクザム	取締役社長
〃	荻原 奨	三和実業(株)	取締役社長
〃	篠原 剛史	(株)エクセディ電設	代表取締役
〃	鈴木 規之	(株)アスタリスク	代表取締役
〃	十河 元生	協和テクノロジズ(株)	代表取締役兼 CEO
〃	谷口 碩志	(株)クリエイトマネジメント協会	代表取締役
〃	土井 健次	土井謙産業(株)	代表取締役
〃	永尾 俊一	白ハト食品工業(株)	取締役社長
〃	中野 ひさ	(株)プレシヤス	代表取締役
〃	広野 郁子	(株)アイ・キューブ	代表取締役
〃	藤 勝行	(株)エックスラボ	代表取締役
〃	古内 耕太郎	燦ホールディングス(株)	取締役社長
〃	山口 登	(株)インテリアサポート山口	代表取締役
〃	山下 克己	日本制御機器(株)	取締役社長
〃	山田 信太郎	(株)ユーモード	取締役社長
〃	横田 和則	医療法人宏心会横田歯科医院	理事
〃	吉田 治	吉田おさむ事務所	代表
〃	若林 豊	若林設備工業(株)	専務取締役
スタッフ	野田 通夫	がんこフードサービス(株)	企画部長
〃	久野 芳裕	がんこフードサービス(株)	経営企画部担当部長
〃	沖村 佳樹	(株)商工組合中央金庫	大阪支店業務部長
〃	石井 孝	(株)キッズ・コーポレーション	プロデューサー
〃	竹島 晴実	(株)タブチ	SP OFFICE オフィス長
〃	下里 俊平	(株)中北製作所	総務部総務課係長
〃	守谷 太吾	(株)ナリス化粧品	人事部部長
〃	酒井 正之	(株)ニシハタシステム	顧問
〃	片桐 真吾	(株)ユニオン	執行役員管理本部長
〃	山嶋 浩二	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局アドバイザー
〃	橋本 敬子	おぎ堂会計事務所	
〃	今堀 勇一	ジョブラックス(株)	専務取締役
〃	國谷 太郎	不二印刷(株)	ゼネラルマネージャー
〃	尾鼻 康弘	関包スチール(株)	執行役員
〃	瀧本 直樹	協和綜合法律事務所	事務局
〃	安田 真	三井物産(株)	関西支社業務部企画業務室長
〃	山本 晃	利昌工業(株)	総務部部長

代表幹事スタッフ	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
〃	角田 和弥	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
〃	堀 摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
〃	福岡 克也	(株)三井住友銀行	経営企画部部長
〃	伊藤 史匡	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室上席室長代理
〃	坂井 潤一	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室室長代理補
事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	羽室 裕介	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	谷 要恵	(一社)関西経済同友会	企画調査部係長